

企業再生の現場報告(2012 年度版)
～企業再生の現場実行支援から見えてきたもの～

株式会社武内コンサルティング 代表取締役 武内幸夫
〒577-0055 大阪府東大阪市長栄寺 11-5-804
Tel&Fax : 06-6782-0313
Mobile : 090-3285-1387
E-mail : aaatake1@jeans.ocn.ne.jp
HP & ブログ : <http://takeuchiconsulting.seesaa.net/>

= 目次 =

第Ⅰ章 企業再生の準備

1. 改革は1年以内に成果・結果を出すこと
2. 事業の売却を考えているならまずブラッシュアップさせよう！
3. 【企業再生投資の本音の話】 リストラ費用は予定されていますか？

第Ⅱ章 企業再生と銀行対策

4. 【頭を悩ます銀行対策のコツ】 急に銀行から経営計画書の提出を求められたら・・・
5. 銀行から見て信用度の低い会社は再生は難しいかも？
6. 企業再生の可能性は、金融機関との良好な関係づくり
7. 企業再生の本当の意味は、業績を回復させることよりも金融機関の継続支援を取り付けること
8. 再建に向けた具体策は第三者の意見・評価が不可欠
9. 【過去の経験値からの企業診断法】 事業撤退基準と事業価値判断
10. 支援継続に値する企業かどうかは使途不明なお金の流れで判断される！
11. 支援を勝ち取る条件は、誰が見ても努力していることがわかる行動をしていること
12. 延命策ではない抜本的な改革・再生へ
13. 銀行の視点、返済余力は EBITDA の額だけで判断できない
14. 窮状に陥っている企業の力は売上アップの可能性ではなく、コストカットの額で評価される
15. 【会社の公開度で再生が決まる】 危ない会社とは隠している会社？

第Ⅲ章 企業再生と再建への道筋

16. 一番目の壁は窮境を従業員に伝える時
17. 会社や店の力は確実に上がっているはずなのに再生2年目で苦戦する訳
18. 売上を上げるよりも事業を整えた方が利益が出る！
19. 【中小企業の再生が難しい訳】大手企業は経営資源を新たな事業分野へ投資し軌道に乗せることができるが中小企業では現業の成否にかかっている
20. 中小企業における企業再生は、自力での再建しか道が残されていない
21. 再生局面においては、新たな投資は行わないこと
22. 企業再生の難しさは、売上が20%上がっても返済余力がない
23. 企業再生の大きな課題は、体質改善をどのように行うか？
24. 助成金に頼った経営ではいつか破たんする
25. 役員の一体化
26. 企業再生の重要課題は営業力強化

第Ⅳ章 企業再生と再生の進め方

27. 本当の企業再生投資とは、お金を投資するのではなく、心や気持ちを投資する
28. 【企業再生コンサルティング】不正を見つける、不正を正す
29. 【企業再生のステップ】アクションプランの作り方・進め方
30. 【企業再生における最重要データ分析】再生の第一歩は部門別損益を出してみることから
31. 【企業再生の現状】SWOT分析からアクションプランに落とし込みを行っただけでは再生は無理です。
32. 【経営計画書の中に未収金の額を入れること】未回収金額がその会社の力を表している
33. 社内だけでは、良いものはできてもより良いものはできない

第Ⅴ章 企業再生と再生コンサルティングの活動内容

34. 【企業再生コンサルティング】企業観診術
35. 【コンサルティングメニュー】改善・改革・実行支援型の再生コンサルティング
36. 【コンサルティングメニュー】武内コンサルティング流の数値計画書の作成支援

1. 改革は1年以内に成果・結果を出すこと

改革がスタートした時は、熱があっても徐々に冷めて行きます。

あの時はあんなにみんな燃えていたのに・・・ということにならないように要注意！

時間が経つと皆忘れてしまいます。決起大会でのあの盛り上がりはどこへ行ったのかと思うくらい。改善プロジェクト会議の参加者も徐々に減って行き、ほんの数名の方が毎回集まって何かを決めているというのは正直よくありません。

焦ってはいけませんが、従業員にわかるような形での結果報告が大事です。変わったというところを見せること。それも綺麗になったとか、整理整頓が出来たというレベルではなく、数値で示すことです。

改善・改革を進め、売上や利益、客数あるいは経費などに大きな変化があったことを報告すること。この状態が続けば、会社は再生できるんだというところを見せないといけません。

ただ単に改善・改革プロジェクトがスタートしましたという言葉だけでのアナウンスでは良くないです。最低でも四半期ごとに変わった、良くなったという数値を出して行くことです。大事なのは、まず第一四半期で結果を出すこと。そうすると、もっと頑張ればさらに良くなるのではとう期待感が膨らんでいきます。

金融機関などからも高評価を得ることができ、周りの支援者の方の理解を得ることが出来ます。結果が出ず、何かも変わっていないというのが一番良くないです。

凄いところは第一四半期でもう経営改善計画書の書き換えです。数値を上方修正される場所があります。

波に乗れば、再生はスムーズに行きます。ところが責任者不在で、モチベーションが上がっていない職場では、どうしても結果が出にくいです。やはり社長が先頭に立って、どうしても結果を出すんだという意気込みが必要だと思います。

そうすると、再生は第一四半期の行動と結果で決まるのかもしれませんが。気持ちが高まっている時に一気に改善・改革を進める。それが最も効果的なやり方のように思います。改革は1年以内に成果・結果を出すこと。2年目から結果が出るということはないと肝に銘じて着手された方が良いと思います。

2. 事業の売却を考えているならまずブラッシュアップさせよう！

やむを得ない事情で売却を考えないといけない時もあると思います。ところがそう簡単に買い手が見つかることはないです。それに売却希望を出すと、必ず価格は叩かれます。希望通りの金額で売れるというのは稀です。

しかし、少しでも事業継続の可能性があるならブラッシュアップを考えるべきです。事業を整え、業績を少しでも上げることにより、評価も変わってきます。ダラダラと落ちている数字の羅列では、売却時の交渉が厳しくなります。逆に、好調だったり、将来が見えるような形にしておくとも好条件を引き出せるかもしれません。

もう駄目だ！売ってしまおう！買ってくれる人はいないかと考えるようになると業績はさらに悪化して行きます。売却は、事業を立て直してからでも遅くはないと思います。前向きに考えることが大事だと思います。

手を入れることによってどこまで伸びる可能性があるのか？

縮小すると利益が出る可能性があるか？

新商品・新事業を立ち上げることはできるか？

あるいは既存商品のリニューアルは可能か？

等々、一度可能性について分析されても良いと思います。

業績が下がって来ているので何とかしたいという気持ちもわかりますが、全くダメということはないと思います。少しでも数字が回復して来ると、欲が出てきます。もう少し頑張れば、もっと数字が上がるのではないかと思います、力が入ってきます。

そうすると、売却の話は頭から離れ、現業で稼ぐことに意識が行きます。新しい事業を興しても上手く行くかどうかはわかりません。慣れ親しんだ現業の方が業界のことも詳しく、手を打ちやすいです。

数字が良くなって来ると、良い情報も入って来るようになります。同じ売却でもやはり立て直しを図り、ブラッシュアップさせてからという考えを持つことが大事なような気がします。

売却が頭に浮かんできたら、すぐに売却を進めるのではなく、少しでも立て直しを図ることを考えること。それが一番のおすすめの方法です。

3. 【企業再生投資の本音の話】 リストラ費用は予定されていますか？

新しいものに対してはストップ。設備投資なども基本的にはストップ。理由は新しくしたからと言って業績アップに直結はしないからです。

まず着手するのはコストカット。どこまで損益分岐点を下げることができるか、それを判断します。おおよそ3年がかりでコスト削減を図って行きます。コスト削減についても今すぐにコスト削減できるものと時間がかかるものがあります。

例えば、諸会費などは年会費として一括で支払っているため、途中解約や返金できないからです。だからコスト削減に着手しても実質効果が出て来るのは2年目以降ということになります。それと同時に売上の予測を綿密に行います。業界動向やエリア動向を考慮し、固い数字を読み込んで行きます。達成不可能な夢のような数字を作っても意味がないからです。

そうすると企業再生投資というものはかからないということになります。現状の資産を維持しながら業績アップを図りますので、新規に大きな投資はかかりません。積極的に打ち出して行くための販促企画費がかかるくらいです。

ところが一つ見逃しているものがあります。人件費を圧縮するために希望退職などを募った場合、人件費そのものはカットできたとしても退職金という大きな負担が発生します。実は企業再生投資の中で一番お金がかかるのが、この退職金です。退職金の準備を行わず、資金の目処も立っていないのに希望退職を募ると後で後悔します。

積極的に打ち出して行く費用よりもリストラ費用の方がはるかに大きい場合があります。経営を適正な状態に整備するためには避けては通れない道です。

よく企業再生投資というと何か新しいことを仕掛けるためのものと思われるかもしれませんが、現実とは違っているかもしれません。

資金不足に陥るのも仕入先等への支払いではなく、この退職金の未払いということが往々にしてあります。

できればプロの方や経験者の方から話を聞かれて上手に進めるのが良いのではと思います。以外ないところに大きな投資がかかることがあるようです。

4. 【頭を悩ます銀行対策のコツ】 急に銀行から経営計画書の提出を求められたら・・・

今まで何も言われなかったのに、急に提出を求められることがあります。まずは冷静に対処されるのが良いと思います。担当者の方に怒りをぶつけてもしょうがないです。

以下の点を確認されることが先決です。

- ・なぜ今回経営計画書の提出が必要なのか？
- ・どのような内容の経営計画書が必要なのか？
- ・自社の経営数値で知りたいものは何なのか？
- ・社内作成で良いのか？
- ・あるいは外部の第三者の専門家の客観的な資料作成が必要なのか？

これらを担当者の方からしっかりと聞きし、確認されることをおすすめします。

それと一番大事なものは、提出期日です。それによって内容も異なって来ます。過去の経営数値を並べて分析するだけならすぐできますが、様々な分析を必要とする場合があります。また、過去の経営数値と言っても5年なのか、10年なのか確認された方が良いでしょう。

でも急になぜうちにそのようなものを提出させるのか疑問に思われるかもしれません。おそらく2つのパターンがあると思います。一つは成長企業でこれからもかなり高い可能性がある。今後融資も積極的に行っていきたいので、それを稟議で上げたいと思っておられる。こちらの場合は何も焦ることはないと思います。高評価を得ている訳ですから、逆に喜ばれても良いと思います。

もう一つのパターンは、窮状に瀕していると判断されている場合です。今後継続支援して良いものかどうか判断材料が必要だと思われる場合です。でもまだ計画書の提出を求められるということは可能性が残っていると思われるのも良いと思います。実際に経営数値を精査されて今後どうなのかを見極めることも大切です。そのチャンスだと思われるのも良いと思います。

また経営計画書は文書で提出だけではなく、必ず面談ヒアリングがあります。提出された数値や内容について質問があり、チェックが入ります。だから、一度出せばそれでOKではないです。何度も書き直しすることも多々あることを理解されていた方が良いでしょう。

それと経営計画書を求められるのは、銀行には銀行の都合があるからです。銀行の決算は3月末です。概ねその1か月くらい前に役員会議などがあり、今後の支援の方向性を出されます。そのため2月中には、経営計画書の提出ならびに面談・ヒアリングを終わらせたいというのが本音です。

経営計画書の作成は、面倒ですが、作成するとかなり力が付きます。今後の方向性も見えてきます。なぜかと言いますと、銀行を説得・納得させるくらいのものに仕上がっているからです。担当者が稟議を上げたくなるようなものであれば最高です。

社内作成だけ終わらず、外部の第三者の方のチェックが入りますのでより厳しい目で判断されることになります。できれば銀行から求められる前に、毎年作成されるのが理想です。

それと自社で作成するのは難しいと判断された場合はすぐに外部の専門家の方にお問い合わせすることです。その方が早くて良いものが出来上がります。また、銀行とのやり取りや交渉が上手な方がおすすめです。過去に経営計画書の提出、ならびに面談・ヒアリングに立ちあい、修羅場を何度もくぐってこられたような方です。そのような方に依頼されると安心です。

急に経営計画書の提出を言われたと駆け込み寺のように来られる方がおられますが、まずは冷静に順序立てて考えることです。その道のプロもおられますので、上手にお願いされてみてはと思います。

参考までに・・・

【株式会社武内コンサルティングで作成させていただいている計画書の一例】

テーマ：「事業性の診断」

I. 調査・診断＝現状分析

1. 面談ヒアリング

- ①社長面談ヒアリング → 今後の方向性およびあるべき姿と希望・要望
 - ②幹部面談ヒアリング → 現況ヒアリング及び今後の方向性について
2. 社内アンケート（現状の課題・問題について無記名で記入してもらいます）

3. 数値データ分析

- ①営業に関するデータ分析
 - ②人事労務に関するデータ分析
 - ③諸経費に関するデータ分析
4. 貸借対照表及び損益計算書のデューデリジェンス
5. 資産価値評価の分析

II. 提案1＝生き残っていくためのビジネスプラン

- 1. 伸びしろ（現業における今後の伸びしろはどの程度のなのか？）
- 2. あるべき姿（組織を含めた理想的な経営体系とは？）
- 3. 損益分岐点を下げる（固定費・変動費カットの余力はあるか？）

III. 提案2＝実践策

- 1. 売上・利益を伸ばすための戦略案の構築・実践
- 2. 固定費を下げるための戦略案の構築・実践

IV. 金融機関向けの報告書の作成

＝目次（例）＝

【I. 調査・診断】

- 1. 会社の沿革
- 2. 現状分析
- 3. 窮境の原因
 - (1) 外部要因
 - (2) 内部要因
- 4. 窮境原因の除去可能性と事業計画立案上の課題

- (1) 窮境原因の除去可能性
- (2) 事業再構築
- (3) 財務再構築
- (4) 今後の課題

5. SWOT 分析

【Ⅱ. 実行支援】

6. 再建計画の骨子

- (1) 売上アップの根拠
- (2) 今後の方向性
- ①会社の方針
- ②事業の方向性
 - (3) 実行すべき取り組み
- ①短期的（1～3年）
- ②中長期的（3～5年）
- ③その他業務上の改善事項
 - (4) 中長期経営計画書の作成
- ①経営戦略の構築
- ②再生へ向けてのビジョン・方針づくり
- ③数値計画
 - (5) 再生に向けての実践策（業種・業界によって異なります）
- ①営業強化策
- ②原価率1%削減策
- ③販売費及び一般管理費1%低減策
- ④メニュー構成の見直し
- ⑤サービス力強化策
- ⑥各種会議・研修会等のスケジュール化
- ⑦教育プランの作成
- ⑧顧客満足度アンケート調査

テーマ2：「実行支援」主に上記のⅢの実行支援

5. 銀行から見て信用度の低い会社は再生は難しいかも？

銀行から信用される・支援される会社を目指そう！
それが大前提です。

銀行から見て信用度の低い会社は、再投資・再支援してくれないからです。金融機関から見て評価が低いと再生が難しくなります。評価が上がるような施策を打ち、決算書の数値の改善を図ることが大事です。

金融機関は数字が最も大事な評価基準です。それが整い、未来に対して希望が持てるようになっていないと支援継続にはならないからです。

それと同時に、どのような会社なのかを評価されています。支援継続に値するかどうかを判断されています。

明確な評価表がある訳ではないですが、以下のような会社は評価が低いようです。

- ・嘘をついている、隠している
- ・社長のやる気がない
- ・個人と法人のものが区別できていない
- ・社員の質が低く、やる気がみられない
- ・痛みを伴う改革を行っていない
- ・不良資産の整理を行っていない
- ・出勤時間があいまい
- ・朝礼や会議を行っていない
- ・あいさつができていない

また個人的な問題かもしれませんが、以下の点も見られていると思われた方が良いでしょう。

- ・社長や幹部が派手な生活をしているように見える
- ・使っていない社長用の社用車が何台もある
- ・会社にはたまにしか顔を出していない（経営を見ていないと思われる）
- ・社長と社員の間意思疎通が上手く行っていない

数字の面でも内容そのものだけでなく姿勢を問われます。

- ・数字がコロコロ変わる
- ・方針、方向性が定まらない

- ・提出期限に報告書が上がってこない
- ・報告会の段取りが悪い
- ・誰が作ったのか責任者がはっきりしていない
- ・各部署から挙がってきた数字であり、会社の数字であるかどうかわからない
- ・数字の詰めが甘くなっている
- ・計画書の内容が本当に実施されるのか、どうやって実施するのかが見えてこない

出てきた数字だけを見て判断されるのではなく、その数字が出て来るまでのプロセスを評価されています。

特に会社の姿勢や社長の経営に対する姿勢はきっちり見られていると思われた方が良いと思います。どんな会社なのか、支援に値するのか、それを見極められます。

伸びる会社は上手に金融機関を味方に付けられています。

数字を整えるだけでなく、姿勢から正すという気持ちがないと再生は上手く行かないのではと思います。

6. 企業再生の可能性は、金融機関との良好な関係づくり

支援要請があり訪問させていただいた際に一番気になるのは、業績や経営状況ではなく金融機関との関係です。

どのようなお付き合いを今までされて来たのか？

金融機関は、どのように考えているのか？

担当者の方は好意的に見てくれているのか？

そのようなことを確認させていただきます。

再生局面においては、業績アップや債務超過の解消以上に金融機関との良好な関係を築くことが大事です。赤字でも債務超過であっても金融機関からの継続支援があれば、事業運営を続けることができます。逆に、業績が良くて売上が上がっていたとしても金融機関からの支援が止まれば経営は厳しくなります。

ではどのようにすれば金融機関と良好な関係が作れるかですが、まずは社長が金融機関との交渉を自ら行うことです。担当者任せにして、報告を聞くだけではダメです。トップが動いて再生に当たっているというところを見せないといけません。

経営状況以上にトップの姿勢が一番問われます。

本当に再生しようという気持ちがあるのか？

危機感を持って、社内でも一番仕事をしているか？

現場に降りて指揮を取っているか？

依頼された提出物がすぐに出ているか？

痛みを伴うような改革を行っているかどうか？

また、プライベートのこともチェックされています。窮状に陥っている訳ですから派手な生活をしていないかどうか見られていると思われた方が良いでしょう。

例えば、社長の車、何台ありますか？

たまにしか使用しない高級外車は、即売却。

不要なものは売却し、再生のための資金に替えるくらいの姿勢がないと評価してくれません。金融機関が苦手な方もおられるかもしれませんが、金融機関の担当者の方の協力を上手に引き出すことが再生を果たす一つの条件です。私もそのような関係を作るために間に入ったりもしています。金融機関との良好な関係を構築するという課題をクリアしない限り、出口は見えてこないと思います。

7. 企業再生の本当の意味は、業績を回復させることよりも金融機関の継続支援を取り付けること

事業は金融機関の支援なしに行うことは難しいです。無借金経営というところもあると思いますが、かなり少ないです。事業を継続するためには金融機関と良好な関係を保つことが必須です。

再生局面においても業績を回復させるのが大事ですが、それ以上に金融機関の継続支援を取り付けることです。初年度黒字化、〇年度債務超過の解消というような具体的な改善数値だけでなく、金融機関が安心して支援できる希望数値のようなものを上手に聞き出すことです。

また、よくあるのは業績だけでなく体質改善です。甘い経営をしてきたツケが今の数値になって現れています。同じことが起こらないようにドラスティックな改革が必要です。改善計画書に書くだけでなく実際に変わったというところを見せないといけません。

それに社長や役員などの幹部が痛みを伴っているかどうかポイントです。何としても会社を守りたいという姿勢が見られないと継続支援をしてくれません。金融機関が認めれてくれる、継続支援したくなるようなスキームを作ることです。

どんなに腕の良いプロが来て業績を上げて金融機関の意向から外れていけば意味のないものになってしまいます。業績さえ回復できれば良いというようなことはありません。トータルに判断して、これから継続支援しても良いかどうかを見られます。

金融機関に頭を下げるのは嫌だというオーナーもおられるみたいですが、上手に立ち回らないと好条件を引き出せません。改革と言っても自社が納得するだけでなく、どこまでメスを入れて改革を行うのか客観的な視点で意見をいただくことが大切です。

結局、厳しい改善計画書になったとしても後からあの計画書で良かったと思われまます。厳しい目でチェックしてもらうことが経営体質を強くします。そのことがおわかりなのであえて厳しく言われるのかもしれませんが。企業再生の手順は、業績を上げることよりも金融機関の意向を確かめ、出口を確認することのように思います。それを行わずに、独断で改革を行っているとう再生が遠くなって行くような気がしません。

8. 再建に向けた具体策は第三者の意見・評価が不可欠

自社で再建策を作成しても金融機関などから見ると客観性に欠けると判断される場合があります。どんなに精緻なものであっても再建策は、第三者の方の目で書かれたものの方が評価されます。

再建という状況になれば、自主再建と言っても客観性が第一に問われます。そのフィルターを通したもので判断を下されます。自分たちの手で再建は大丈夫だと思っても、想定どおりになるかどうかはわかりません。逆に上手に第三者の方のお力を借りられた方が得策ではと思います。

それと今度は再建に向けた具体策ですが、社内で案は色々あるかと思いますが、もう少し広い視野からの案も必要かと思っています。業務改善に留まらず、ドラスティブな改革案も出されてはと思います。個々人が自分の身の安全を考え出すと再建という大目標を達成できなくなる恐れがあります。それを防ぐためにも第三者の方に再建会議に入ってもらったり、第三者の目で再建計画書を書いていただくことが大事になってきます。

再建計画書の方向性については、外部の方の意見を入れなくてはなりません、一旦方向性が出ますと後は、社員の方々が具体性を持ったものに作り上げる必要があります。

具体的には、アクションプランに落とし込み、すべてをスケジュール化することです。期日と責任者を明確にして、再建計画の実行に移ります。再建計画書には、あるべき姿の数値が書き込まれているはずですが、その数値に合うように整えて行かなくてはなりません。組織図や従業員数、人件費や販売管理費など、すべて再建計画書ありきです。

最初からこの数値は無理だと言っていると再建は難しくなります。あるべき姿と現実のギャップがどれくらいあるのかを認識をし、痛みの伴う改革を行わないと再建は難しいのが実態です。社内で再建計画書を作成すると、自分たちのできること、できる数値しか書き込まなくなります。それで利益が出て、事業の存続が可能であれば良いですが、再建局面では痛みを伴う数値でないと利益が出ないというのが普通です。

だからこそ、第三者の識者の方の力をお借りしてあるべき姿を書いていただき、そ

れに近づける努力をされた方が良いと思います。再建は第三者の方の力をどう活用するかにかかっているようにも思います。

9. 【過去の経験値からの企業診断法】事業撤退基準と事業価値判断

「基準となる数値はありますか？」という質問がよくあります。しかし、明確に定められたものはないと思います。専門家の方の過去の経験値に頼るしかないと思います。

専門書などにも事業撤退の基準や事業の価値判断の経営数値などは見当たらないか、それに近い答えが見つからないので質問や問い合わせがあるのだと思います。だからここから先は、一般的な解釈と言うよりも私個人の私見としてご理解下さい。

まず事業撤退基準ですが、営業赤字が続いており、今後固定費のカットなどを行っても改善の見込みがなかったり、営業利益段階での黒字化かが見込めない場合は撤退という判断になります。

各部門においても同じです。部門損益を出し、部門損益で営業赤字が続いていて黒字化が難しいとなれば撤退でしょう。ただし一つ難しい場合があります。それは、ビジネスホテルの飲食部門やバンケットなどです。部門損益を出すと黒字ではないです。しかし、お客様の利便性を考えると、赤字だからと言ってすぐに止めてしまうと、宿泊のお客様が減る要因につながります。止めたくても止めれない場合もあります。

この判断は非常に難しいです。ホテル業の場合、飲食部門単独で利益を上げるのは難しいビジネスモデルです。宿泊部門は高利益部門ですから、宿泊が増えれば増えるほど利益をもたらす構図になっています。そのため利便性を上げるために他の部門があるような感じですが。

赤字になっているから即撤退とか、事業停止という訳には行かないのが生の経営です。後は事業主の方の判断でしょう。どのような経営を行って行くのか、赤字部門が例えあったとしてもどのように補って行くのか、明確な指針が必要となってきます。

ただし、これは事業が順調な時の判断基準です。事業の業績が悪く抜本的な改革が必要な場合や再生局面では、もう少し厳しい判断が必要かもしれません。例えば、赤字になっているものは一旦すべて閉鎖の方向で考える。その場合、どうなるのかをシュミレーションを行うことが大事です。

事業の価値判断についても色々と指標や考えがあると思います。一つの目安は経常利益の10年分です。過去の10年分ではなく、これから先、将来に向けての10年間の経常利益の予想総額です。

今後10年間でどれだけのキャッシュを生み出すことができるかを判断基準にしています。売上高が高くても利益が出ない、キャッシュを生み出せない体質になっているのは良くないと判断します。

この事業価値判断の10年間の経常利益の中には、当然この10年間で行う投資も含んで考えます。（経常利益から予想投資分を引いたものが、実際のキャッシュと考えます。）

また、経常利益などの数字の羅列だけでは弱いです。その数字を達成させるための戦略と戦術が細部にまで組み立てられていることです。

数字の組み立てについては、確実な数字を読み込むこと。今後、可能性があるというものは入れない。このような数字を入れるといくらでも膨らんでいきますが、妥当性や客観性が低くなってしまいます。

それと自分で分析しない方が良い場合があります。外部の第三者の客観的な目で診てもらった方が良いかもしれません。どうしても、もう少し数字が良くなるのではと色を付けてしまいます。また、世の中の基準、業界の基準に合わせて判断された方が客観性が高まります。

でも事業撤退基準と事業価値判断は大事な基準です。社内でこの基準を持っていると企業はより強くなります。

もし、ご興味がある方は、ご一報いただけましたら少しは良いご提案をさせていただけるかもしれません。お気軽にお使い下さいませ。

10. 支援継続に値する企業かどうかは使途不明なお金の流れで判断される！

使途不明なお金の流れがあるとアウト！

特に経営者一族の不明なお金の流れは必ずチェックされます。説明のつかないものはダメ！

いくら売上があり、利益を出せる体制に持って行ける可能性があったとしても使途不明なお金があると誰も信じてくれません。それと使途不明なお金は埃と同じで叩けば叩くほど出てきます。だから少しの金額でも出てきた場合、信用は0と考えても良いくらいです。

決算書の中に不明な点がないかどうかまずそこからチェックが入ります。良いか悪いかわからないという視点で見るだけでなく、何か隠し事をしていないかどうかチェックされます。

支援継続の一つの基準は嘘をついていないかどうかです。数字に嘘があれば、どんな言い訳も通用しません。同様にすべてのことに対して嘘をついているのではと見られます。

赤字であるとか、利益が出ない体質というのは改善・改革が可能です。正しい手法で経営すれば、良くなる可能性が高いです。しかし、粉飾や使途不明なお金の流れがある会社は、信用されません。そういう会社を立て直すのが難しいからです。いつかまた同じような不明なお金が発生するかもしれないからです。

また、個人と会社のお金の区別が付いていない会社も信用されません。この状態では法人であっても会社とは言えず、個人商店のようなものとみなされます。

赤字は回復が可能です。使途不明なお金の流れを止めても信用は回復しません。身綺麗な経営を一所懸命されて来た方に対して支援されます。

嘘をついていると判断されるとどうしても支援は難しくなります。膿を出し切って、真っ白な状態で再出発するしかありません。でもそれ自体認めてくれるかどうかはわかりません。金融機関や関係各社が応援したくなるような会社でないと、支援はされないような気がします。

経営は利益を出すことよりも不明なお金がないことが一番大切なのかもしれません。

11. 支援を勝ち取る条件は、誰が見ても努力していることがわかる行動をしていること

経営が人任せになっていないこと。これが一番大事です。社長が不在とか居所不明では再生は難しいでしょう。朝一番に出社し、一番最後まで残って業務をこなすくらいの姿勢がないと、周りが認めてくれません。

今までも努力をしてきたし、今後もさらに努力するということが見えないと協力的にはなってくれないと思います。このことがやはり心配です。資産を売却し、人件費などの固定費を大幅にカットすれば会社は何とか再生できるのではと思っています。とたいへんです。

事業は生き物です。手を抜いた瞬間、業績はどんどん落ちて行きます。金融機関の方や士業の先生方もそのことは良くご存知のため、社長がどのようなスタンスで経営をされているのか、それで判断されます。

外部環境の大きな変化よりも社長の事業に対する姿勢が甘かったために窮状に陥ったのではと見られます。

この方なら支援したいと思うような行動を社長が取っているかどうか、それで決まるような気がします。事業の将来性の前に、社長の人間性や考え方、行動を見られます。この方なら窮状を自力脱して、事業を軌道に乗せて再出発できるのではというようなどころを逆に見せないといけません。

すべてが受身で指示された書類や報告書を作成したりスキームをこなすだけでは正直、再生は無理です。ありとあらゆる可能性を探りながら、自分から動くことです。例えば、金融機関との打ち合わせ、モニタリングも自分から金融機関へ連絡を入れたり、自ら金融機関へ経過報告書を持って行くくらいの姿勢が欲しいです。

金融機関から電話があり、「○月○日○曜日にお伺いさせていただきます」と言われて行動するようでは遅いです。また、どんな資料を作成すれば良いですかと聞くようではまだまだ。前回の打ち合わせ時に、次回に必要なものを確認することです。それもしっかりとチェックされています。

約束した期日より前に書類が出来上がり、自ら金融機関や関係者の方々に電話を入れて都合をお聞きするくらいでないと評価されません。

それと凄い方は、少しでも約束した時間よりも早く来て下さいとおっしゃいます。理由は、色々と相談に乗って欲しいとか、アドバイスが欲しいので時間を下さいとお願いされます。

このようなことをすべて自分の右腕や社員に任せているところは、ちょっと心配です。会社の再生というのは、すべて社長にかかっています。保証のハンを押しているのは社長だけのはずです。それだったら自分が先頭に立って行動を起こさないと厳しいと思います。

金融機関はプロ中のプロ。再生の専門家です。小さなところまでチェックが入っていることを認識されて、身綺麗な行動をすることが大切だと思います。

12. 延命策ではない抜本的な改革・再生へ

恐縮ですが、このことを再生の当事者の方が気付いて欲しいです。何とか金融支援を継続いただければそれで大丈夫という訳ではないです。支援継続が決まったと言っても経営が安定したり、今後大丈夫だということではないです。

延命策ではなく抜本的な改革・再生を考えなくてはいけないような気がします。今ほんの少し、息を付いたとしてもまた同様のことが起こるのであれば再生できていないということです。

実際には、この繰り返しが多いです。最初から抜本的な改革を行っていけば良いのですが、なるべく痛みを伴わない程度に収めたいと思い、できないでそのままという人が多いです。

どうしても大きな改革ではなく、治療程度で終わらせない。危機的な状況が来たらその時に考えると言った対処療法的な対応が気になります。二回目、三回目の危機は、今のように何とかなるという状況ではなく、もっとたいへんなことになる可能性が高いです。

再生局面では、早めに手を打った方が、後々楽になります。わかっているにもかかわらず情がからみできないと言うこともあると思いますが、トップが早めに決断されることをおすすめいたします。

それと延命策では、社員が危機感を持ちません。まあ何とかなるだろうとか、うちの会社が潰れる訳はないと勝手に判断されます。そうすると余計に再生は難しくなります。危機感のない社員から再生は望めません。逆にこの意識レベルの低下が再生をより難しくさせます。何とか今のままで乗り切りたい、今以上に仕事をしたくないという雰囲気社内があると、ちょっと危険です。

だから、意識を変えるためにも延命策ではなく、抜本的な改革に着手することが良いのではと思います。何度議論をしても溝は埋まりません。今までの甘えた体質がそうさせているのだと思います。気付いた時には手遅れということがないように、早めの施術が必要です。少しでも経営がおかしいと気付いた時に、周りの専門家に診てもらってください。延命策で乗り切れるような甘い対策では、荒波をくぐり抜けて行くことが難しいです。数年に1回、大きな改革を意図的に行っている企業が、業績を伸ばし、生き残っているような気がします。

13. 銀行の視点、返済余力は EBITDA の額だけで判断できない

紙面上の利益の額ではなく、実質どれだけ返していただけるかを判断されているような気がします。

例えば、「EBITDA＝税引前利益＋特別損益＋支払利息＋減価償却費」という指標がありますが、決算書上この数値がプラスになっていても全額返済に充てれる訳ではないです。事業を行って行く上で、必ず投資が必要になってきます。投資とまでは行かなくても補修・改修などの費用はかかってくるものです。

さらに実際の経営では見逃してはいけないものがあります。未収金の額や状況についてです。売上が立っていても回収見込みが薄いものがある場合は、利益にはならず逆に利益を圧迫します。

鋭い銀行員の方は、未収金の回収状況の一覧の提出を求められます。現状の額がいくらで、今期どれくらい圧縮できるのかを確認されます。あるいは、未収金が発生するような悪しき風習や原因がないかをチェックされます。

企業としての経営努力というのは、売上や利益を上げることだけではないです。未収金の回収努力とその対策も含まれています。特に良くないのは、年々未収金の額が増えているような場合です。そのような体質が出来上がっていると売上が伸びても意味が無くなってきます。

だから実際には、
返済余力＝EBITDA－投資＋未収金の回収および増減額
になるような気がします。

逆に再生局面では、売上よりも未収金の回収に全力を挙げて、少しでもキャッシュフローを楽にすることが大切な場合もあります。少しでもキャッシュを生んでくれない限り、返済には充てられないと判断されています。月次決算書の数値が、即キャッシュになっている訳ではないです。

キャッシュを生むためにどのような行動をしているか、そこが大事です。回収が少しでも早くなっているかどうか、未収金が少しでも少なくなっているかどうか、そこを見られます。

資金繰表通りにお金が残っていない場合、この未収の発生が考えられます。想定していた期日にお金が入ってこないと、資金繰表が狂って来ます。何度も担当者に確認しないといけなくなります。

資金繰表からでもお金の出入りが把握できないこともあります。そこを突かれると痛いです。必ず月 1 回は、営業担当者と経理担当者、役員の方々で入金状況のチェック・確認をする必要があると思います。

14. 窮状に陥っている企業の力は売上アップの可能性ではなく、コストカットの額で評価される

どれだけ売上を上げるかどうか、計画書に落とし込んだとしてもそれは見込みに過ぎません。今後このように頑張りますという希望でしかありません。

結果を出さない限り、金融機関も認めてくれません。その結果というのは、売上をアップさせるという結果ではなく、コストカットをどれだけ行ったかという額で判断されます。

売上をアップさせたとしても劇的に何倍も上がることはないです。上がったとしても数十%のような気がします。1年で黒字転換しようと思うと、売上アップだけでなくコストカットを大幅に行わないと無理な場合が多いです。

初年度赤字であってもコストカットの計画が順調に行っていれば、まだ将来性があると見られます。ところが逆に、売上は上がったとしてもコストカットが計画通りに行かなかった場合、普通は企業体質が古いとか、できていないと評価されます。

コストカットの進捗度でその企業のやる気と体質を計られます。だから約束したコストカットは絶対に達成させないといけません。諸事情からできませんでしたとか来期は必ず達成させますと言ってもだれも信用してくれません。

初年度黒字化以上に、この初年度のコストカットの額が非常に大事です。コストカットが目標額に行かなくても何とかなるだろうとか、計画書を再提出すれば良いのではという甘い考えは禁物です。

売上は世の中の景気や業界動向でどうしても予測通りに行かないものです。それに計画書を見る側も計画書の売上は少々無理して書いていると常に見ています。

しかし、コストカットについてはやるかやらないかだけです。企業の真剣度を計るにはうってつけの指標です。逃げることはできません。言い訳が効きません。

窮状に陥っている場合は、売上を上げることにコストカットを真剣に進めることが大事です。思い切った経営判断が必要になると思いますが、それをクリアしない限り信用の回復はないのではと思います。

15. 【会社の公開度で再生が決まる】危ない会社とは隠している会社？

- ・経営状況
- ・お金の流れ
- ・資産隠し

などなど隠しているものはありますか？

何か隠していると思われると金融機関も積極的に支援をしてくれません。

社内においても社長や一部の役員しか経営状況を知らないという会社があります。あまり社内外に知られたくないからだと思いますが、窮状に陥っている場合は、できるだけ公開度を上げて行かないと再生が難しくなります。

好調な時はそれで良いかもしれませんが、外部の支援が必要になって来た場合は、経営スタンスを変えた方が良いでしょう。

経営状態が悪くても協力しないということはないです。正直に伝えれば理解されます。しかし、内情がよくわからない。どこまで信用して良いのかわからないと思われると協力を得られなくなります。社員も会社のことを伝えられていないと不安になります。また自分が必要とされているのかどうかということまで考えてしまいます。

何とか今の状況を乗り切れば良いんだと思っていると何も変わらないことになりません。今までやってきた経営体質を大きく変えない限り出口は見つからないかもしれません。

理想の会社像は、金融機関が支援したくなるような会社です。それが一番わかりやすいです。経営数値以上に支援したくなるような魅力的な会社にすることです。その条件の一つが経営に関する公開度です。隠しごとがない会社は評価されます。当たり前かもしれませんが、中小企業や個人企業などでは、個人と法人の区別、オーナー族のものと法人のものが整理されていないことがよくあります。

法人として綺麗に整理、運営されていれば支援もしやすくなりますが、それをまず整理しない限り、また同じ局面がやってきます。おそらくそのことを一番に指摘されると思います。危ない会社とは、隠している会社かもしれません。誰も積極的に協力してくれないからです。決算書に穴がないように、デューデリを行い整理されることをおすすめします。

16. 一番目の壁は窮境を従業員に伝える時

できれば従業員の方に知られたくはない。

従業員の方が知らないうちに業績を回復させ、返済を滞りなく行いたいという気持ちがあると思います。

しかし、業績が単に悪いだけならそれで良いかもしれませんが、金融機関からの支援も受けて、再生しないといけないという局面に来た場合は、隠しておく訳にはいきません。それに従業員の方も薄々感じておられます。会社がどのような状況なのか知っておられると思います。

もし従業員の方が知れば、退職する人も出るのではとか、モチベーションが下がるのではと思うかもしれませんが、伝えないことには再生スタートにはなりません。

もうオーナー一人の力ではどうしようもないところまで来ているのなら、すべてを後悔して一から再生に当たった方が回復が速くなります。

でも従業員の前で現状報告をするというのは本当につらいと思います。それを乗り越えることが再生の第一歩かもしれません。

今まで通りで業績だけ回復するということは正直言ってないです。いろんなことが起こってきます。でもそのことも織り込み済みで進めることが大事です。

一旦、皆の前で吐き出してしまうえば、後は数字をやるだけです。早く決断されて、前を向かれた方が良いのではと思います。

再生スタートのためのキックオフミーティングは、やはり緊張します。社長がどんなことを語られるのか、何を伝えられるのか、これからどのようにしようと思っておられるのか、気になります。

この時の社長の発言や姿勢で再生が上手く行くかどうかとも決まるような気がします。真摯な気持ちで皆でもう一度頑張ろうというところを見せて下さい。

窮境であることを従業員の方にも知っていただかないと本当の意味での再生にはなりません。社長が腹をくくった時、再生が始まるような気がします。

17. 会社や店の力は確実に上がっているはずなのに再生2年目で苦戦する訳

初年度、何とか黒字化が達成できても、それはその時の状況がまだ良かったからです。景気は横バイか、これから良くなるだろうという感じでいるとたいへんなことになります。

計画書の数字も緩やかな右肩上がりで書かれていることが多いです。ところが、実際にはそうならないです。景気や業界動向が悪くなると計画書で想定していた数字を達成するのが難しくなります。想定が甘かったというよりは景気の変化が大きいからです。しかし、なかなかそこまでは読み切れません。

でも理想は景気変動や業界動向も読んでおくことです。何とか再生初年度は黒字にしたいと思い必死に頑張ります。2年目も同じ状況が続くはずなので、悪くても横ばいと思いがちです。それに2年目以降さらにコスト削減を行うので、利益は必ず初年度よりは出るだろうと思ってしまいます。

ところがどんなにコスト削減が順調に行っても肝心の売上が減って来るとどうにもなりません。コスト削減だけでは収益改善ができないという状況に陥ります。

そうすると売上を伸ばす方策が必要です。世の中の状況は厳しいですが、最終的にはこの売上をどこまで伸ばすことができるかが鍵です。

コスト削減はスキーム通りに行くことが多いです。決めたことを進めるだけです。一方、売上は読めません。このくらいの数字は行くだらうと思っていてもどうなるかわかりません。世の中の状況が好転して、想定した数字以上のものが出たということはあまりないです。

だから再生2年目が非常に大事です。おそらくこの2年目を乗り切ると上手く行くような気がします。

結局、コスト削減だけでなく売上を伸ばし続けることができるかどうか、それが再生では非常に大事です。

売上を伸ばすための仕掛けがいくつあるか？

新しい事業の柱を作ることができるか？

そこを改善しない限り、出口は見つからないような気がします。

18. 売上を上げるよりも事業を整えた方が利益が出る！

これは正直なところですが、売上を上げようと思ってもなかなか伸びなくなっています。売上を10%上げようと戦略を組み、営業を強化したとしても思いどおりに上がらなくなっています。売上至上主義で来た企業は、業績が低迷するとすぐに売上を回復させようとされます。しかし、現実的には売上を回復させようとしても根性論だけでは通用しなくなっています。

企業の再生・活性化というのは、売上を上げるということ以上に利益を出すことが大事です。そのあたりの発想の転換が必要な気がします。そうすると今までとは全く逆の事業運営も考えないといけません。売上を上げるよりも利益確保するための施策を打つことです。

赤字部門からは撤退し、新規事業に関しては期限を設けてシビアに判断する。一旦広がった事業の整理が必要かもしれません。赤字を作っている根本原因を消さない限り同じです。いつか黒字転換するだろうという発想で経営しては危険です。

ところが撤退というのは、なかなかできないものです。それも社長判断で行った事業というのは誰も止めることができません。客観的な資料を作ることで皆が控えます。

そのような時は、是非、経営コンサルタントを使われたらと思います。第三者の目で事業の将来性を図り、あるべき姿を提案していただけたらと思います。なるべく早くこの調査診断を行い、未来が見える形にされるのが良いです。今は事業を伸ばすというよりも整える時代です。

出店のチャンスがあっても今までとは違った視点で判断することが大事です。1店舗当たりの売上高ではなく、営業利益高とかキャッシュがどれだけ生まれるか、または店が増えることによって本部や在庫の負担はどうなのかをチェックする必要があります。

企業の活性化というと売上高アップをイメージしますが、実際には利益が出るように立て直すことが大切です。そのための準備と資料作りをされる時ではと思います。激動の1年になりそうです。早めに企業の健康診断を受けられた方が良いのではないのでしょうか？

19. 【中小企業の再生が難しい訳】大手企業は経営資源を新たな事業分野へ投資し軌道に乗せることができるが中小企業では現業の成否にかかっている

大手企業では人材が豊富。常に新しい商品・サービスの開発を行うことができます。現業とは全く異なるものでも事業化が見込まれるなら OK です。それに、時代の流れと共に、大きく変化させないと生き残っていけない業種もあります。そのような業種の方はドラスティックに業容を変更されます。それが生き残って行く最善の道だからです。

ところが中小企業では、人材が余っている訳ではなく、活かせる経営資源と言っても不動産くらいです。業界動向が悪くなったために徐々に業績が悪化しているところが多いです。しかし、現業と異なることを実行に移すパワーも知恵もないというのが本音だと思います。

でも実際に今後 10 年、20 年と生き残って行くならば、現業にこだわらず新しいビジネスを模索されても良いのではと思います。経営陣が現業にこだわり過ぎると、経営状況を悪化させるだけになる可能性があります。

現業の見直し・改革を行ったとしても固定費を圧縮し何とか黒字化できるくらいまでです。明るい未来が見えて来る訳ではないです。過去の売上に戻すことはほぼ困難でしょう。そうすると何か新しいことに着手しない限り、現状を大きく打破することができません。

今の事業を守り続けなければ何とかなるのではという甘い期待感はどこかで捨てた方が良いのかもしれませんが。優秀な経営者の方は、事業領域を決められません。壁を決して作られません。常に企業を活かすための事業を見つけてこられます。その可能性を探り、実行に移しているかどうかが大切だと思います。10 年経ったら全く違った商売になっていたというくらいでも良いのではないのでしょうか？

再生局面で出て来るのは、この新しい事業が見つからないということです。今の事業を整えても飛躍的に売上が伸びることはないです。そこに何かプラスアルファさせないと窮状を脱したことはありません。経営陣に大事なことは、新しいビジネスの芽を探し続けることだと思います。この議論を行わないと、事業は縮小して行くだけです。現業がダメになったら終わりなんて悲しいことが起こらないように、上手に舵取りすることが大事です。次の事業の芽が企業の将来を決めるような気がします。

20. 中小企業における企業再生は、自力での再建しか道が残されていない

中小企業では M&A に乗ってくれる企業を見つけるのは正直簡単ではないです。施設そのものの老朽化が激しく再投資が必要な場合など、ますます難しくなります。それに先方の立場に立つと、M&A を行ってメリットがあるのかどうかです。投資コストが低いからやってみようというのでは、自分のところの事業を危うくするだけです。

また、スポンサーを探すのはもっと難しいです。経営状態が厳しい中小企業に投資する企業はないと思います。どんなに老舗で、地元で頑張ってきた企業だと言ってもそれが企業の価値評価ではないです。スポンサーにもメリットがない限り手を上げてはくれないでしょう。

そうすると残された道は自力での再建しかなくなります。M&A やスポンサーに期待を寄せていても何ら解決にはならないです。誰かが探して来てくれる、連れて来てくれるのではという甘い考えを捨てて臨まないといけません。

それに変革のリーダーとなる人が、外部からやって来て改革をどんどん進めて行くということもあまりないです。リーダーは現社長です。社長自らが会社を変えて行かない限り何も変わりません。

外からの力を借りようと思ってもそう簡単には行かないということです。自分たちの手で強くして行かない限り、誰も手を差し伸べてくれません。力を付け利益を出し、企業価値を高めることが大切です。それも安定的に利益が出る体質にし、将来が見える形になっているかどうかです。

価値のないもの、リスクの高いものに対しては誰も投資してくれません。利益を出すだけでなく、どれだけ企業価値を高めることができるかどうか、それも大きなポイントとなってきます。自力で再建するということは本当に厳しくて難しいことです。今までやってきたことすべてを見直したり、企業体質を大きく変えないといけません。

強い意志を持った社長と会社でないとできないことなのかもしれません。誰もが再生できる訳でもなく、粘り強く出口を探して賢明に努力をされたところしか光は見えてこないのかも・・・中小企業の再生は、自分たちの手で再生するしかないという気持ちで取り組むことが大切なような気がします。

21. 再生局面においては、新たな投資は行わないこと

業績低迷の原因を明らかにし、キャッシュを生み出す工夫をすることが先です。例えば一番わかりやすい例が、店舗や施設のリニューアルです。商品やサービスの見直しをせず、建物や内装を綺麗にしても根本的な解決策にはなっていません。売上は少々上がるかもしれませんが、経営と言う視点で見ると何も変わっていないことになります。

それに新たに投資したお金を何年で回収される見込みでしょうか？また新たに投資するとなると、返済金額が大きくなりさらにキャッシュアウトすることになります。再生局面では、このキャッシュアウトする金額を少なくすることが一番大事です。売上低迷以上に元本や金利負担が大きくなっていることが一番の根本原因のはずだからです。お金を使わずに何ができるか？それが大事です。私もコンサルティングをさせていただく際に、まず投資案件はすべてストップです。現状の様々な資産を活用して再生を目指します。

店や施設を綺麗にしないとお客様は戻ってこないのではと思われるかもしれませんが、お金をかけても体質や仕組み、商品・サービス内容が工夫されていないと、また同じ結果になります。

逆にこのような体質があるからこそ苦戦されて来たのかもしれませんが、新しくすると業績が回復するというようなことはないです。立て直しには、内部を強くして商品・サービスを見直すことが大事です。

しかし、店や施設を新しくするお金があれば、今のように苦戦しなくても済んだのにと感じてしまうようです。再投資に回すお金の問題ではなく、利益が出る体質を作ってこなかったことが最大の要因のはずです。無尽蔵にお金があったとしても経営が順調に軌道に乗るとは限りません。お金で解決するのではなく、経営体質の強化を図ることが大切です。

「あと〇〇〇〇円だけ資金があれば、何とかなるのですが・・・」
というお話をよく聞きますが、本当でしょうか？おそらく資金調達に目が行っている状況では、今後も苦戦されると思います。資金が大事なのはわかりますが、それ以上に変えないといけない根本原因がどこにあるのか、そこに一点集中して改善・改革ができるかどうかの方が大事ではと思います。

22. 企業再生の難しさは、売上が20%上がっても返済余力がない

積極的な事業拡大による借入金が資金繰りを逼迫というところが多いようです。少しでも軌道に乗れば拡大成長路線を進みます。そのまま右肩上がり伸びれば良いですが、想定した通りにならなかった場合、借入金が重く押し掛かって来ます。

例えば、売上が20%上がっても返済余力がないというようなどころもしばしばあります。再生とは業績アップだけでなく、返済計画の見直しも大切です。それがないまま売上だけを追いかけても無理があります。

業績を回復させないといけないのはわかりますが、まず返済をどうするかです。

よく金利を少し低くしてくれれば助かるのになあという方がおられますが、そうでしょうか？

窮状に陥っている時は金利の問題ではなく、金融機関などへの年間の返済の総額がいくらなのかが大事です。それを詰めないと、いくら利益が出ても厳しくなるだけです。

それに今の状態から売上が20%伸ばしたとしても返済が追いつかないとなると、気持ちが悪く感じられます。従業員の方がそれを知った場合のことを考えるとますます暗くなります。

できれば返済や金融機関の話などは従業員の方にはされずに、売上や利益を上げることに専念してもらうことです。その間に社長が盾となって、金融機関等への交渉をすべきです。

再生は、まずそこからのような気がします。一人で悩んでいても出口は見つからないと思います。苦手でしたら、プロの専門家の方に頼まれるという方法もあります。

年間の返済金額を抑える、少なくすることが鍵です。その間に事業の再生を行い、黒字化を図るのが理想です。それもドラスティックな改革を行いスリムにすることです。同時に、次の事業の柱を見つければさらに良いです。

再生させるためには、業績を回復させるだけでなく返済を極力少なくすることです。返済計画の再生が鍵を握っているような気がします。

23. 企業再生の大きな課題は、体質改善をどのように行うか？

正直、社長が交代しても変わりません。売上を上げたり利益を出すこと以上に難しいです。この課題をクリアしない限りまた同じような状況になります。

売上や利益以上に体質改善できたかどうかを金融機関は判断・評価されます。おそらく過去の案件から体質改善できないところは、本当の意味での再生を果たした事になっていないということをご存知だからだと思います。

体質改善とは、自分たちで考えて動くということが出来るかどうかです。指示待ちの状態が続いていた場合、変えるのは数年かかると思います。少なくとも1年はかかるでしょう。

日々、何かに気付いて修正したり、あるいは提案を出すということが出来るかどうかは課題です。ルーティンワークになって自分の仕事が終われば帰宅。何も問題が起こらなければそれで由というのでは困ります。

会社を良くするために自分から積極的に動く人間をたくさん作らないと再生は難しいです。数字の面よりも意識が変わったかどうか、それで大事です。意識が変われば数字は後からついてきます。

そのためには、毎日、会議ミーティングを行い再教育するしかないです。そういう時間はないと言っているといつまで経っても変わることはできません。ほったらかしにして来たツケが回って来ています。

時間がないのではなく時間を取ることです。

朝一番は30分間、会議・ミーティングの時間にすれば済むことです。あるいは30分早く出社を促し実施することも可能なはずです。

できない理由を挙げて変わろうとしないのが一番良くないです。どうすればできるのかを考えて実行に移さない限り何も変わりません。

また、会社の周りのゴミを手で拾っていますか？

お客様には気持ちの良いくらい大きな声と笑顔で対応していますか？

社内の整理整頓できていますか？

気持ちが入っていないとすべてが緩んできます。

再生の第一歩はまず大掃除からです。いらないものは捨てる。使わないものは倉庫にしまう。デスクの周りに書類が積み上がっている状態をなくすことです。

机の周りが綺麗になったら、今度はあいさつです。トップから声を出して気合いを入れること。

それと毎日、会社や事務所の周りを清掃して下さい。できれば社長がすること。そうしないと社員は動きません。

基本的なことからの見直しで再スタート。

体質改善は、このことが大切なような気がします。

24. 助成金に頼った経営ではいつか破たんする

ルールが変われば終わり。助成金をもらえなくなります。
ところが一度もらえ出すと、予算化されます。今年ももらえるものだろうという感じ
です。

それに助成金をもらっただけで何も変わっていません。赤字を補てんするためにも
らっているなら意味がないです。助成金をもらわないとやっていけなくなったのなら
何らかの改革が必要です。助成金をもらい続けてもいつか息切れします。そうなら
ないためにも大きな改革を実行する必要があります。

痛みを伴うかもしれません。会社の経営をドラスティックに変えないといけません。
助成金をもらう状態になったのなら、良い機会と考えられてメスを入れるべきだ
と思います。

ダラダラと助成金をもらい続けるだけでは出口が見えてきません。助成金と社内改
革はワンセットです。改革を同時に行わないと経営体質を強くすることができませ
ん。助成金をもらう状況になった場合、必ず固定費の削減化、諸経費の見直しが必要
です。損益分岐点を下げることを行うことが大事です。

痛みを伴わず助成金でつなぐというのはあまり良くないです。会社を変えて行かな
い限り軌道に乗せることは難しいと思います。

社長が先頭に立って、経営改善計画書を作成し、実行することです。できれば外部
の第三者の方の支援や監査があった方が良いです。理由は、どうしても甘い計画に
なってしまうからです。

今を何とか乗り切る計画よりも、これから先、未来が見えるような計画にしないと
いけないからです。

上手な会社は、助成金をもらうようになった瞬間、大改革を行い全く別の会社のよ
うに変身されます。でもそれが理想のあり方のように思います。

助成金はいつまでももらえるものではない。
大事なのは改革の実行。
そのことを理解されて、助成金を企業再生に活かされるのが良いのではと思います。

25. 役員の一体化

再生局面でなくても企業を活性化させようと思った場合、まず役員的意思疎通が図られていて一体化していることが条件です。役員間で話がまとまっていない状況で前に進めるとするのは難しいです。特に一部の役員の方が全権を握っていて、その方の了承がないと何もできないとなると改善・改革がますます厳しくなります。

従業員の方に対しては注意したり教育することで是正を促すことができますが、役員となると誰も言えないと思います。社長を含めた役員間でそのようなことが起こらないように注意しないとイケません。

役員間の一体化が出来ていない状況下では再生は難しいでしょう。まずは方向性と今後のあり方と役割分担について話し合うことが必要です。

ある一人の役員の方の暴走を止めて欲しいというような意見も出てきますが、それはコンサルタントの仕事ではなく、内部の問題だと思います。理解・納得していない段階で、再生スキームを進めても良い結果は生まれません。

おそらく業績低迷の原因も役員間の風通しが悪く、何も手を付けることができていないことが大きな要因だと思います。再生をスタートさせる前に役員間での話し合いを重ね、少なくとも意見を一致させることが大事です。この部分を疎かにし見切り発車させると、後々大きな問題が出てきます。

それと各役員の役割が見えていないと、会社としての機能・判断ができなくなります。その辺りも整理する必要があります。名ばかりの役員をなくし、各役員が何をするのかを明確にすることです。

また役員会のあり方も見直す必要があります。独断的な判断・進行がなされないためのチェック機関として機能できるように変えて行くべきです。できればオブザーバーとして外部の有識者の方に入ってもらい、客観的な判断・意見をもらうのも良いと思います。

役員がバラバラの状態であったり、一人の方に権力が集中しているというのは、あるべき姿ではないです。この状態を解消することが一番大事なような気がします。

役員の一体化が図れない以上、再生・活性化はないと思います。

26. 企業再生の重要課題は営業力強化

仕事が無くなって行き苦戦されているところがほとんど。固定費を削減し、人件費を削減しても肝心の営業を強化し、仕事が取れていないと本当の意味での再生になっていません。経費の削減・圧縮は決断一つでできます。想定した数字に近づけることは可能ですが、そこから先が本当の再生が待っています。

再生局面では1年かけて何をするかと言いますと、まず固定費の圧縮です。固定費に手を付けずに経営されていたために赤字続きという結果になっています。痛みを伴いますが、心を鬼にして、削れる固定費を圧縮して行きます。

ただしこの固定費も今すぐカットできるものと時間がかかるものがあります。例えば諸会費などは、年会費として納めているため、更新時期にならないと止めることができません。そのため固定費のカットを計画通り行ってもきっちりと成果が出るのは2年目以降になります。

ここまでは、どの企業も計画通りに進みます。ところが固定費の圧縮には限度があります。もうこれ以上カットできないというところまで来ると、本来の営業面での強化を図らない限り再生が止まってしまいます。

固定費の削減が終わってから、営業強化では遅いです。営業面の強化も同時に考えておかないと未来が見えてきません。営業を強化するための組織変更や人員の投入、あるいはトップ営業の推進など、思いつく限りの案を出し、仕事が潤沢にある状況を作り出すことが大切です。

あるいは社員全員が何らかの形で営業に協力できる体制にすることです。それくらいの意識が社員にないと、数字は取れないと思います。

営業が強い会社とはどのような会社でしょうか？

受注や成約に至る前段階での手持ちの案件はどれくらいありますか？この数で決まってくる。常に営業をかける案件を持っていることが大切です。

成約率を上げると言う方法もありますが、基本的には案件の数が多い方が、そこから次につながる可能性も高くなります。受けることができないくらいの案件数をどれくらい持っているかです。

良い意味での在庫がある企業は、まだまだ可能性があるということです。逆に在庫が現在0であれば、これから取ってこないといけません。この状態では経営的にも安定しませんし、精神的にもきついと思います。

良い意味での手持ちの在庫をどれだけ持つか、あるいはアプローチをかけることができる案件をどれだけ持っているかが、その企業や人の力を表しています。

これから商品を作って攻め行きますでは遅いです。常に潤沢な在庫とアプローチ先を持てる状況をどうやって作るかを考えないといけません。

成果や結果を出す以前に、このことが一番大事です。営業強化とは、良い意味での在庫がある状態にすること。そのための対策が必要な気がします。

27. 本当の企業再生投資とは、お金を投資するのではなく、心や気持ちを投資する

「再生にはいくらくらいかかりますか？」と質問・相談があります。

答えは、「いいえ、お金はかかりません。投資は一旦ストップです。逆に経費削減・原価低減を進めますので、利益が出るかもしれません。」というのが本音です。

再生するにあたり投資が必要なのではとお考えのようですが、現在過剰債務等で苦しんでおられるのに、追加投資は無理だと思いますし、危険です。経営状況を悪化させるだけです。

それとお金をいくら投資しても企業が再生できる訳ではないです。投資した金額に応じて再生スピードが速くなるということもないです。

それよりも心や気持ちを事業に投資できているかどうかの方が大事です。再生スキームに乗れば出口が見えてくるのではというくらいでは難しいでしょう。何とか再生するんだという気持ちがないと上手く行きません。

窮状に陥っている社長と面談させていただいてもこのことが一番気になります。半年や1年で再生局面から脱するというものもないです。正直、何年かはかかります。その間、気持ちを切らさず、再生に当たらないといけません。

また、生活費だけを会社から取って、後はすべて再生に充てるというくらいの気概の持ち主でないと続かないです。もう私利私欲ではなく、会社をどうやって残すか、雇用をどうやって守るか、そのことに必死の状態です。そうすると光が見えてきます。周りが協力してくれたり、助けてくれます。

再生局面でなくても事業はどれだけ心と気持ちを投資できるかにかかっているように思います。気持ちが入っていないと業績にすぐ現れます。

業界動向が悪くなったことや施設の老朽化が窮状の根本原因ではなく、社長やオーナーの気持ちが事業から薄れたことが原因ではないでしょうか？

お金をかければ事業が軌道に乗るということはないです。気持ちをどれだけ入れることができるかどうか、それが大切なような気がします。企業再生投資は、お金ではなく心と気持ちが一番大事だと思います。

28. 【企業再生コンサルティング】不正を見つける、不正を正す

不正を正すことがまず第一。

社内を浄化せずして再生はないと思います。

ある意味、金融機関もそのことを期待されています。

訪問させていただきますと、何か雰囲気が違う場合があります。社内で良からぬことが起こっているところは、極端に経営コンサルタントを嫌われます。でも少しずつ現状を把握し、悪いところは正して行かないといけません。少々売上ダウンになったとしても正常な状態に戻すことが大切です。今だけ良ければ良いという経営判断をしていると後から大きなツケが回ってきます。

そんな時、必ず社長に了解を得ます。すべてをさらけ出し改善・改革しても良いですかと確認させていただきます。

気まずい点を付かれると困る。なるべく波を立てないようにそっと改革をやって欲しいと思っておられると前に進みません。再生局面では、すべてを一度リセットし0から立て直すことです。

社内がガタガタになったり、社員が動揺するのが心配だと言っているのは、前に進みません。だからそのことも想定済みで進めます。後は、社長の決断だけ。

社長の心にスイッチが入っていないのに再生を進める訳には行きません。逆に全部調査して下さい。この際、膿を全部出したいと思います。新しい会社として再出発させて下さいというような言葉返ってくると安心です。腹をくくられておられますので、再生スピードは速くなります。

私が訪問させていただき、少し変だなあと感じる時は以下のような時です。

- ・コンサルタントが入ると聞くと退職する
- ・コンサルタントを嫌う
- ・会議に積極的に参加しない
- ・面談、面接時にほとんど意見を言わない
- ・現場を見せない
- ・目を合わせない
- ・スケジュール調整に非協力的
- ・聖域がある、持っている

- ・会社と社長をなめている
- ・無駄な残業が多く、夜遅くまで残っている
- ・資料・データを見せない

また、以下の点も要チェックです。

- ・伝票の処理の仕方
- ・棚卸の処理の仕方
- ・発注者の権限
- ・不良品の扱い
- ・残物の扱い

このようなことを調査させていただき、正常化させて行きます。期間目標は半年～1年。焦らず、少しずつ正すことです。何が起きても動揺せずに、正しい経営判断を行うことが大事だと思います。

ただし、不正は正すことは出来ても業績が上がるかどうかは別問題です。大きな経営課題は、再生初年度黒字化です。

そのためには、皆が業績を上げることに集中できる環境を作ること。人を信用できる会社にすること。

当たり前のことなのですが、不正のない会社にし、健全な状態にすることが再生の条件のような気がします。

29. 【企業再生のステップ】アクションプランの作り方・進め方

アクションプランの作り方・進め方以下のようになります。

1. プロジェクトチームを作る（会社側からの任命＋有志の方を募る）
2. プロジェクトチーム内で課題を抽出する
3. 各課題に対策と日付・責任者、優先順位などを入れる
4. 報告書・企画書という形に整理し、まとめる
5. 報告会や発表会を行う（幹部・PTメンバー・全従業員別に行う）
6. 毎月アクションプランの進捗度をチェックする

ただし、このアクションプランにつきましては以下の点に留意する必要があります。

1. 客観性があること
2. 実現可能性があること
3. 第三者のチェックがなされていること
4. 社員が理解・納得できるもの

無理なもの、今の力では少し難しいようなものを記載しても意味がないです。夢として実現したいものがあるかもしれませんが、それは次年度以降に力が付いた時に加えれば良いと思います。現実的な内容にしないと、誰も動こうとしなくなります。注意された方が良いのは、社長の願望と夢だけが詰まったものにならないことです。社員から見ると一番嫌がられます。

また、窮状に陥っている企業においては、社内で作成しただけでは、認めてくれない、評価してくれないことがあります。今まで業績が低迷していた原因は、現在の幹部にあると判断されます。だから同じメンバーで作成せず、外部の有識者やプロの方を入れて客観性を上げて作ることが要求されます。

この点も重要です。会社の数字などを外部の方に見せたことがない方も多いと思います。経営についても外部の方の意見を入れて運営したことがない方もおられると思います。しかし、窮状を脱するためには、第三者の方の力を上手に借りるということも考えられた方が良いでしょう。

アクションプランを作ることが目的ではなく、新しい視点から会社を見直すということが大事です。同じメンバーで会議をしても出て来るアイデアの範囲は決まっています。それを打破するようなアイデアや経営という視点から客観的に着手していかないといけないものにメスを入れることが大切です。

そのためにも有識者の方やプロの専門家の方に作成の依頼をされたり、あるいは司会進行まで依頼されることをおすすめします。

アクションプランは作るだけでなく、その後のチェックと修正がまたたいへんです。作成して金融機関などに提出すれば終わりではないです。会社が軌道に乗るまでは、気を緩めずに真剣に進捗状況を見て行く必要があります。

さらにアクションプランは期初に毎年書き換えることが理想です。1回限りで終わらせずに、会社の恒例行事にして行くことが重要です。

30. 【企業再生における最重要データ分析】再生の第一歩は部門別損益を出してみることから

単なる売上推移や損益計算書では、どこが傷んでいるのかが見えてきません。トータルで赤字であっても根本原因を突き止める必要があります。そのため、相談・依頼があった場合は、まず部門別損益を出してもらいます。

単一事業の場合は良いですが、複数の事業を行われていたり、あるいは部門が分かれている場合などはそれぞれの損益を出してもらいます。

ただし、本部費や共通経費が出てきます。それは案分します。案分の方法はいくつかあります。

1. 売上構成比で案分する
2. 減価償却費で案分する
3. 利益額で案分する
4. 社員数で案分する

これと言った決まりごとはないです。実体にピッタリ合うものを選択されてはと思います。税務会計ではなく、実体を把握するためのデータ分析ですので柔軟にお考えいただければと思います。

すべての経費を部門ごとに分けますので、担当者の方は少し厄介だと思います。今までそんなことをしたことがないと思いますので、負担が少し増えます。でも一度やってみられるとそんなに難しいことではないので、慣れるとスピードはアップすると思います。愚痴が出るかもしれませんが、そこは頑張って数値を出してみてください。

それで、部門別損益が出たとします。何を見るかですが、概ね以下の点をチェックさせていただきます。

1. 部門ごとの伸びしろ（実際に後どれくらい売上アップが可能か？）
2. 部門ごとの損益分岐点
3. 部門ごとの適正人員数
4. 部門ごとの原価率（粗利率）の見直し

今後どこを強化し、どこを縮小・撤退するのかを見極めます。ただし、赤字だからと言って即撤退という訳ではないです。現在赤字であっても再生が可能かどうか、少なくとも3年後黒字化できるかどうかで判断します。

赤字であっても他の事業との兼ね合いで止めることができないものについては、極力赤字幅が大きくなるように対策を打ちます。

でも一度部門別損益を出してみるといろいろなことが見えてくると思います。部門別に売上や利益のデータはあると思いますが、部門別の諸経費は出されていないところが多いです。どのような経費の使い方をしているのか一目でわかります。

再生と言えば、まず諸経費のカットからです。この部門別損益から、どの経費を削って行くのかを議論します。総勘定元帳も出していただき、1件ずつすべてチェックを入れます。何か監査にでも入られたようで、あまり良い気持ちではないかもしれませんがこれが非常に大事です。

部門別損益から損益計算書の再生・整理を行わない限り未来が見えてきません。甘い体質から脱却するためにも、部門別損益は重要です。

このデータがすぐに出れば再生は速いと思います。

細かくきっちり出さなくても実体が見えていれば十分です。

経理担当の方の協力を得て、このデータをまず出すことが再生の第一歩だと考えています。

31. 【企業再生の現状】SWOT分析からアクションプランに落とし込みを行っただけでは再生は無理です。

教科書通りの再生プランを作っても実際にそれを実行しない限り意味がないです。どんなに素晴らしい再生プランも結果が出て初めて、評価されることになります。

SWOT分析からアクションプランへの落とし込みの専門書もたくさん出ているようですが、その通りに計画書を作成したからといって再生できる訳ではないと思います。

再生プランはあくまでもプランです。アクションプランにまで落とし込んだとしても実行できないと良くないです。社内に社長以外の推進役の方が必要だと思います。この方の意欲で結果・成果が変わってきます。

SWOT分析からアクションプランへの落とし込みだけで安心してると後から後悔されるかもしれません。実行できているかどうか最低月2回くらいはチェック・修正が必要です。まず1年間やってみてどうなのかその結果が大事だと思います。

またアクションプランや再生計画書は毎年書きかけて、実情に近いものにして行く必要があります。経営は日々変化し、1年経つと環境がガラッと変わっています。同じ条件が続くということはないです。

原材料費1%高騰しただけでも計画書の数値が大きく変わってきます。最初に作成したものとは大きく違っているくらいが普通かもしれません。

1年目は手探り状態です。固定費の削減から始まり、積極的な営業戦略を実施したり、資産を処分したりとたいへんです。ようやく1年後、再生後の数字が出てきます。その数字を元に2年目、3年目の計画書の数値の修正に入ることが大切です。

SWOT分析やアクションプランの内容よりも現場での推進状況が気になります。順調に軌道に乗られるところほど、書き換えスピードが早いのも事実です。最初に出てきた課題を早くクリアすること。クリアしてもそれに満足されずに、新たな課題を見つけさらに前に進むことです。

このサイクルが出て来れば、再生に近づくとおもいます。逆に心配なのは、当初作成した計画書をチェック・確認し合う状況が続いている場合です。

本当に現場の推進役の方の力にかかっていると思います。何としてでも再生してやるんだという気概がある方でないと務まらないと思います。

1年間やってみて、そこからさらに現実的な経営数値を導き出すことが大きな課題です。最初に作成したものが実情に合わなくなっているくらいが理想です。再生スピードを速くするためには、計画書の書き換えを速くすることです。

経営では1年前に作成したものが古いと感じるくらいでないと良くないのかもしれませんが。

32. 【経営計画書の中に未収金の額を入れること】未回収金額がその会社の力を表している

売上高でも粗利高でもなく、未回収金額がその会社の実態と実力を表しているように思います。売上が増えれば、それに比例して未回収も増えると考えていると良くないです。

たまに現場サイドからはそのような愚痴が出てきます。しかし、未回収は比例して発生するものではないです。どこかで止めないと、逆に売上が増えるほどに未回収が増えてしまいます。大事なものは、未収金の回収状況の把握と対策を打っているかどうかです。

例えば、企業を再生しようと思った場合、今の時代、売上や粗利を上げようと思ってもそう簡単には行きません。何か対策を講じたとしてもおそらく3ヶ月後、あるいは半年後にやっと成果が出るくらいだと思います。

反対に、すぐに資金繰りやキャッシュフローに反映してくるのは、未収金の回収です。そのままになっていたり、対策を講じていないということがしばしばあります。

少しでも回収できれば、資金繰りは楽になります。営業担当の方も取って来るだけでなく、回収するという意識を高めないといけません。取ってきた後の回収については経理の方の仕事だと思っていないませんか？そうなってくると会社が危機的な状況に陥る前触れです。

今期計画書や中長期の経営計画書の中に未収金の額と回収予定金額が記入されたものがありますでしょうか？

どこの企業へ訪問させていただいても売上や粗利、販売管理費しか載っていません。それでは企業の実態を表していません。償却前利益が出ていたとしても未収金の額が多ければ、キャッシュアウトです。

社員教育の意味合いからも売上だけでなく、入金状況の確認も合わせて行うようにされてはと思います。営業成績の良い人の中で、たまに未収金が多い人がおられます。そのような方は要注意です。いくら稼いでくれても入金されていない仕事を繰り返していると会社はおかしくなります。

それを防ぐ意味でもしっかりと未収金対策会議を開くべきです。来年度の予算会議を開く前に、未収金が回収できるのかどうか、あるいは会社としてどう処理するのかを決められてはと思います。

手形がおそらく郵送されてくるだろうでは甘いです。私なら、先方の会社に始業時間前から行って、担当者が来られるのを駐車場で待っていると思います。

金額の大小ではなく、会社の大切なお金だからです。口頭で現状報告というのだけでは強い会社にならないのではと思います。

33. 社内だけでは、良いものはできてもより良いものはできない

ある社長の一言。

言い当てていると思います。デューデリ後の改善改革の実行は自社でやれないこともないと思います。ただし、精度がどこまで上がり、成果がどれだけ出るかとなると疑問です。

それと今までと同じメンバーで改善・改革を行うとなると、大きく変化することが難しくなります。だから今回は、お願いしますと依頼があるのだと思います。

自分でできる、自分でやったつもりになることが一番怖いです。デューデリ後の実行支援を依頼されるかどうか、そこで決まるように思います。デューデリは調査や精査であって何ら改善・改革ができた訳ではないです。現状がやっとわかったというだけです。

そこから先をどう進めるのかが一番大事です。猶予期間はそんなに残されていないはずですが。社員の方々は、自分たちでできると思っている、現実にはそんなに甘くはないです。計画書通り行かないことが多いです。

また経営改善計画書は、一度書くとそれで終わりではないです。毎年、期末に次年度のものを作成することをおすすめします。

銀行支援を受けなくても良い会社の方が自主的に作られています。作って、わざわざ毎年銀行へ行かれ、説明されます。

おそらく自分への戒めなのでしょう。甘〜い経営をしていてはダメなので、自分に厳しくするためになさっておられます。でもこれが理想のあり方だと思います。

銀行のためではなく、自分のため。作成したとしても環境変化やマーケット動向で見直すことが出てきます。だから必ず、半期に一度は再精査する必要があります。

それも自社内で行って弱いです。同じことの繰り返しになります。外部の方を使ってより厳しい目でチェックされることをおすすめします。

良いものではなく、より良いものにするためにどうすれば良いのか、ベテラン経営者の勘が当たっているような気がします。

34. 【企業再生コンサルティング】企業観診術

経営数値や財務分析では計れない、現れない企業の存続性や事業の状態を把握する術と理解していただければと思います。

具体的には以下の3点を重点的に見させていただきます。

1. 不正の有無（不良債権の過多よりも不正の有無）
2. 経営者のやる気（月給20万しか取らずに、再生したいと思っているか？）
3. 伸びしろ（生き残って行くための算段が見えるか？）

この点を見ながら、まず営業利益が出る状態にすることを考えて提案します。

経営数値は、皆がやる気を出せば作ることができます。綺麗な数値の羅列から経営を判断しようとしても無理があります。経営は、やれると思ったらやれます。諦めたところがダメになって行きます。

それとよく聞かれます。「武内さんの仕事は何をやっているのですか？」「経営コンサルタントの仕事って何ですか？」と・・・

※経営コンサルタントは国家資格ではありません。自信のある方が、自分で名刺に表記すればできるものです。

事業が軌道に乗るように修正を図ることです。だから大きな痛みを伴う場合もあります。しかし、何を残したいのか、どうしたいのか経営者の方のご希望を最優先して組み立て提案しています。

だから銀行の立場とは少し違います。どこが違うかと言いますと、コンサルタントは経営者の方に信頼されていることです。経営者にとって銀行は良い意味敵です。あまり内実を知られたくないと思っておられます。

だから銀行側からは、「そんなことまでお話をしたんですか？」と不思議がられます。でも再生の場合、本音トークが出来ていないと前に進みません。極力、経営者の方の意向に沿う形にスキームを作っていきます。

特に、伸びしろがあるかどうか、それを一番重要視します。伸びしろをどこかに見出さないと再生が無理だという判断になってしまいます。

この伸びしろは、決算書などの経営数値から単純にはじき出すことはしません。経営者や幹部の方々、あるいはPTメンバーの方々との綿密な面談ヒアリングを3ヶ月間繰り返して行い、練って練って出して行きます。

だから1年後、ほぼ計画通りの数値になっていることが多いです。

先日もこんなことを言われました。

「ぴったりですね。計画通りの数値になるとは？」

でもこれは私が作ったのではなく、経営者はじめ従業員の方々と皆で作ったのです。だから計画通りの結果になったのです。

企業観診術で大事なことは、その企業の中の一員として認められ、一緒になって作り上げて行くことです。

表面的な数字で経営を判断すると見誤ることになります。綺麗な数字ほど危険です。中にどれだけ入れるか、信用されるかで結果は違ってきます。

クライアントとの信頼関係の強さが一番大事だと考えています。

35. 【コンサルティングメニュー】改善・改革・実行支援型の再生コンサルティング

再生コンサルティングは、PT会議が中心です。みんなで考えて、実現可能な経営体を作って行きます。数字を並べただけの改善・改革報告書は作りません。現場の数字は現場の方が一番よくご存知です。その方々の意見を尊重せずして再生はないと思います。

ただし、お金にまつわることは個人保証されている社長や役員の方々と相談させていただきます。資産の売却、債権放棄など、BSの整理のために必要なことは、社員の方の目に触れないところで整理して行きます。

社員の方々には目標を明確にして、自分たちが幸せになるプランの作成と実行に専念できる環境を作って行きます。

PT会議では、忌憚のない意見をいただき、改善・改革を進めて行きます。経営数値もPTメンバーの意見を尊重して作成します。甘い数値になっている場合は指摘させていただき、努力目標を設定してもらいます。

金融機関向けの報告書もPT会議で揉みながら作成して行きます。だから机上の空論ではない、地に足のついたものになります。それに自分たちの手で作ったものですから責任感が違います。

また金融機関向けの報告書を作成するためにPT会議を開いているのではないことを認識していただきます。報告書はあくまで現状の分析と今後の方向性を示すものであり、実際の実行については継続して行わないといけません。

概ね1～3カ月で報告書は出来上がりますが、その後も継続してこのPT会議を開催して行き、軌道に乗せて行きます。報告書に書かれていることの実行支援をお手伝いさせていただきます。

実際は、金融機関への報告書を提出し認可されてからが勝負だと思います。再生0期で数値が少々良くなっても安心されずに、それをどこまで繰り返し行えるかです。

改善・改革は、調査分析や報告書の作成の良し悪しではなく、この実行支援の状況で成否が決まるような気がします。だから必然的に実行支援に力が入ります。クラ

イアント様に了解をいただければ、調査分析と実行支援は同時並行で行い業績改善を図らせていただいております。

密室で経営数値を修正するだけの再生では意味がないと思います。社員の方々を巻き込んで、自分たちの手で再生するんだという意識を高めることが大事です。だからPT会議が主役になるように進めさせていただいております。

【再生支援の一例】

テーマ1：「事業性の診断」

I. 調査・診断＝現状分析

1. 面談ヒアリング

- ①社長面談ヒアリング → 今後の方向性およびあるべき姿と希望・要望
 - ②幹部面談ヒアリング → 現況ヒアリング及び今後の方向性について
2. 社内アンケート（現状の課題・問題について無記名で記入してもらいます）

3. 数値データ分析

- ①営業に関するデータ分析
 - ②人事労務に関するデータ分析
 - ③諸経費に関するデータ分析
4. 貸借対照表及び損益計算書のデューデリジェンス
5. 資産価値評価の分析

II. 提案1＝生き残っていくためのビジネスプラン

- 1. 伸びしろ（現業における今後の伸びしろはどの程度のなのか？）
- 2. あるべき姿（組織を含めた理想的な経営体系とは？）
- 3. 損益分岐点を下げる（固定費・変動費カットの余力はあるか？）

III. 提案2＝実践策

- 1. 売上・利益を伸ばすための戦略案の構築・実践
- 2. 固定費を下げるための戦略案の構築・実践

IV. 金融機関向けの報告書の作成

＝目次（例）＝

【I. 調査・診断】

1. 会社の沿革
 2. 現状分析
 3. 窮境の原因
 - (1) 外部要因
 - (2) 内部要因
 4. 窮境原因の除去可能性と事業計画立案上の課題
 - (1) 窮境原因の除去可能性
 - (2) 事業再構築
 - (3) 財務再構築
 - (4) 今後の課題
 5. SWOT 分析
- 【Ⅱ. 実行支援】**
6. 再建計画の骨子
 - (1) 売上アップの根拠
 - (2) 今後の方向性
- ①会社の方針
 - ②事業の方向性
 - (3) 実行すべき取り組み
- ①短期的（1～3年）
 - ②中長期的（3～5年）
 - ③その他業務上の改善事項
 - (4) 中長期経営計画書の作成
- ①経営戦略の構築
 - ②再生へ向けてのビジョン・方針づくり
 - ③数値計画
 - (5) 再生に向けての実践策（業種・業界によって異なります）
- ①営業強化策
 - ②原価率1%削減策
 - ③販売費及び一般管理費1%低減策
 - ④メニュー構成の見直し
 - ⑤サービス力強化策
 - ⑥各種会議・研修会等のスケジュール化
 - ⑦教育プランの作成
 - ⑧顧客満足度アンケート調査

テーマ2：「実行支援」主に上記のⅢの実行支援

36. 【コンサルティングメニュー】武内コンサルティング流の数値計画書の作成支援

ランチェスターの法則では売上予測が難しいです。シェア法則で売上を出すということを散々教え込まれていたのですが、最近はどうも難しくなったような気がします。

景気もよく、企業の業績が好調な時は良いですが、今のような不景気ではシェア法則で出そうとしても無理があります。

ではどうやって売上を予測しているかと言いますと、ヒアリングを重ね、データ分析を行い、伸びしろと今後の妥当な数字を読むことを行っています。

経営者や幹部の方だけでなく、部門長などからも話を聞いたり、現場をチェックしながら数字を読みます。ヒアリングにはかなりの時間を割きます。また、必ず部門別損益を出していただきそこから方向性を導き出します。

数値的にはかなり硬い数字です。特に、下がる部門もはっきりとどこまで下がるのか読みこみます。のびしろについても事業の閉鎖、委託などあらゆる角度から検討に入ります。

シェア法則というのは業界内や市場内での自社の位置づけですが、マーケット自体が縮小している中においては売上を予測することは難しいです。単なる数字遊びになってしまいます。

大事なのは依頼を受けたクライアント様の中に入り込んで、どこまで可能性があるのか測ることです。数式に頼るのではなく、生の現場からどこまで可能性があり、どのように組み立てて行けば良いのか自分の眼で判断するしかありません。

5カ年の売上なども微増の微増という感じ。絶対に無理はした数値は作りません。逆に5カ年の経費削減プランを作成、実施します。

訪問させていただくごとに、

「武内さん、売上が上がりました！ありがとうございます。」と言われるよりも「武内さんから提案いただいたコスト削減の案、〇〇〇は今月から止めることにしました。」という報告を受けた方が安心です。

理由は、売上は上がったたり下がったりします。いつまた悪くなるかわかりません。しかし、固定費の削減は損益分岐点を永遠に下げることになります。

昔の顔で出ています。というようにならないように、新しい数値予測の仕方を開発して行きたいと思います。

【作成物イメージ例：数値計画書の作成】

1. 現場の意見、業界の将来を見込んだ固い5カ年経営計画書の作成支援
2. 部門別損益計画書の作成支援
3. 一般管理費の削減計画書の作成支援
4. 売上・利益予測からの適性人件費・人員数の計画書の作成支援
5. 原価率低減計画書のための作成支援
6. 利益を生み続けるための無理のない投資計画書の作成支援
7. 5カ年計画に沿った組織の再編提案
8. 給与体系（賃金テーブル）・人事考課表・キャリアプランの作成支援

※シュミレーションが必要なため上記の数値計画は、概ね3パターンぐらいの作成提案になります。

【作成期間】2～3カ月

※上記8の賃金に関するものまで作成する場合は、6か月～1年

【作成方法】

第一ステップ

1. 数値計画作成会議のメンバー選出
2. 会議スケジュールの決定
3. キックオフ会議（本会議の主旨と参加者の方にやっていただくこと）
4. 各部門からの面談ヒアリングおよび無記名アンケート実施
5. 月2～3回の会議の実施

第二ステップ

1. 計画書ラフ案の完成
2. 計画書ラフ案の修正

第三ステップ

1. 計画書の現場への落とし込み（具体的戦略の構築とスケジュールづくり）
2. 会議参加者への発表会
3. 全社発表会

第四ステップ

計画書の内容の実行支援

※進め方や内容等につきましては、各々企業様の状況によって異なります。上記のものは一例とお考えくださいませ。